

曹操

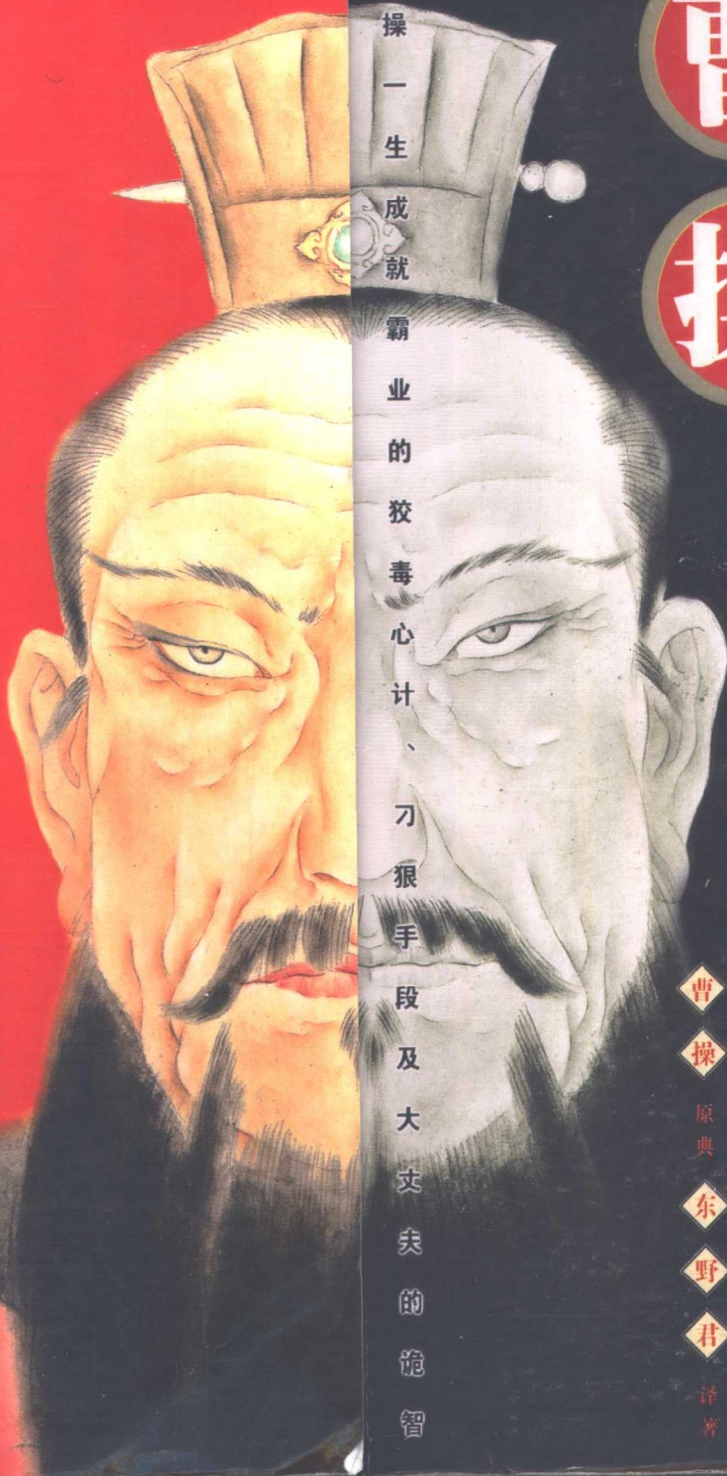
●毛泽东一生有近百次提及曹操，他评说：这个人很行，笼络人心的确有一套，其治人拢心之道更加道出世俗间为人的真谛，——是个了不起的政治家、军事家，也是个了不起的诗人。

●鲁迅曾评价说：曹操是一个很有本事的人，至少是一个英雄，我虽然不是曹操一党，但总是非佩服他，在识人、用人、治人中深谙为人之道。

黑龙江人民出版社

曹
操
原
典
东
野
君
译
著

曹操一生成就霸业的狡毒心计、刁狠手段及大丈夫的睿智



治

聚心术

人

治心术

拢

任心术

心

振心术

之

固心术

道

曹操

曹 操 原典
东野君 译著

治人拢心之道

CAO CAO
ZHIRENLONGXINZHIDAO



黑龙江人民出版社

曹 操 治 人 拢 心 之 道
CAOCAO ZHIREN LONGXIN ZHIDAO

作 者 东野君

责任编辑 李春兰

封面设计 武晓强

版权代理 刘 侠

出版发行 黑龙江人民出版社出版发行

社 址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼 邮编 150008

网 址 www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京地质印刷厂印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 14

字 数 320 千字

版 次 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-207-05285-5/K·660

定 价 28.00 元

龙人版图书 版权所有 翻版必究



前言

关于曹操，鲁迅先生曾非常坦率地说，“我们讲到曹操，很容易就联想起《三国演义》，更而想起戏台上那一位花面的奸臣，但这不是观察曹操的真正方法。其实，曹操是一个很有本事的人，至少是一个英雄。”毛泽东也曾明确讲道：“说曹操是白脸奸臣，书上这么写，剧里这么演，老百姓这么说，那是封建正统观念制造的冤案，这个案要翻。”

千百年来，无论民间还是官方对曹操多有贬损，就连唐代开国之君李世民，对曹操可谓是英雄惜英雄，曾极为赞许地评价说，“以雄武之姿，当艰难之运，栋梁之任”，“匡正之功，异于往代”，“临危制变，料敌设奇”。但最后李世民给曹操下的结论仍是，“观沉溺而不拯，视颠覆而不持，秉钧国之情，有无君之迹。”可见，盛世时，人们谨防他；乱世时，人们抨击他。其实说到底，这些对曹操的贬损正说明他处非常之世，创非常之业，建非常之功，做出了别人想做但不敢做，或者连想都不敢想的大事。

正如晋代史臣陈寿所著《三国志》所述：“汉末，天下大乱，群雄并起，而袁绍虎视四州，强盛莫敌。太祖运筹演谋，鞭挞宇内，揽申、商之法术，该韩、白之奇策，官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶，终能总御皇机，克成洪业者，惟其明略最优也。抑可谓非常之人，超世之杰矣。”这里是以战国时代的申不害、商鞅、白起，以及汉初的韩信来比喻曹



操。可见，无论人们喜不喜欢曹操这个人，但有一点必须承认，他是一位具有非凡政治、军事才能的雄杰。那么，曹操到底凭借什么在群雄角逐中脱颖而出终成霸业呢？

众所周知，东汉末年的三国，是一个大动荡的时代。以曹操、刘备、孙权为代表的魏、蜀、吴三家，为争夺全国的统治权，展开了一场又一场生死大搏斗。“若建非常之功，必待非常之人”。三国的创立者，都知道人才对他们功业的极端重要。他们在争夺人才中争天下，在争夺天下中争人才。因此从一定意义上说，三国的纵横捭阖、军事较量，是一场争夺人才的大战。“盛衰之理，虽曰天命，岂非人事哉！”

“夫争天下者，必争人才。”群雄逐鹿，众强争鼎，透过金戈铁马的纷争，刀光剑影的拼杀，最后看到是一场人才和人心的竞争和角逐。曾几何时，一些强大的割据势力如袁绍、袁术、吕布、刘表、刘璋等都如昙花一现，灰飞烟灭。尘埃落定，形成了三分天下的格局，其中，尤以曹操为最强。实践证明，谁吸引并凝聚人才，谁就能在错综复杂的斗争中获得优势，赢得主动。

曹操的诗歌《短歌行》可以说是他聚拢人才的公开宣言。“青青子衿，悠悠我心，但为君故，沉吟至今。”这寓意深沉的诗句，是他渴望人才的自然流露。人才来了，他欢快地唱到：“呦呦鹿鸣，食野之苹。我有嘉宾，鼓瑟吹笙。”人才未到，他忧伤地唱到：“明明如月，何时可掇。忧从中来，不可断绝。”发现人才的所在，他禁不住“越陌度阡，枉用相存。契阔谈宴，心念旧恩。”面对天下人才，他郑重承诺：“山不厌高，水不厌深。周公吐哺，天下归心。”

由此可见，曹操之所以能取天下于群雄之首，固然得益于他的雄才大略，得益于他的“挟天子以令诸侯”的政治优势，更与他善于以“治人拢心之道”延揽人才为己所用分不开。曹





操深知“得人才者得天下”的道理。早在与袁绍共同起兵之初，在与袁绍论及“何所可据”时，袁绍说：“吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？”曹操说：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”其识高于袁绍真是不可以里计！曹操曾三次发出《求才令》，建安十五年春的《求才令》说：“自古受命及中兴之君，曷尝不得贤人君子与之共治天下者乎？及其得贤者，曾不出闾巷，岂幸相遇哉？上之人求之耳。今天下尚未定，此特求贤之争时也。二三子其佐我明扬仄陋，惟才是举，吾得而用之。”正是基于这样的认识，他不遗余力，大力网罗天下英才，对夤夜来奔的许攸他跣足出迎；对草檄骂了他祖宗“三代”的陈琳“仍爱其才而不咎。”由于这样，在曹操帐下很快聚集起一大批文韬武略之士，形成了一个“文武并用，英雄毕力”的局面。

延揽人才固属不易，如何驾驭和使用才是事业兴衰成败的关键。这一点对于精通“治人拢心”之道的曹操来说并不难，他本身就是一个文韬武略的领袖人物，各路人才追随他犹如众星捧月一般，使得曹操可以因材施教、择善而从、善集众智、善纳群言。虽然曹操对荀彧、郭嘉、程昱等更看重一些，但总起来说，他一点也不“偏食”，并不单纯倚重某一个人，每有大事，曹操总是集中群臣共同商议，充分听取大家的意见，经过一番七嘴八舌之后，然后形成决断。这与刘备、孙权仅倚重几个人，而这几个人殚精竭虑、鞠躬尽瘁也难成大事形成鲜明对比。

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”魏武曹操已经随着历史的涛声远去了，但是他的“治人拢心之道”所给予我们的启迪却历久弥新。俄国著名的文学家契诃夫有言：“写作的艺术，就是精炼的艺术”，本书正是在大量曹操的生平、传说和著作的基础上，从便于今人掌握和运用的角度，对其“治人拢心之



道”进行“精炼”，归纳出了“义、容、御、励、杀”五大治人拢心要诀和“聚心术”、“固心术”、“任心术”、“振心术”和“治心术”五大统御之术。并对各要诀和统御之术的运用技巧进行了深入的剖析，使本书在具有一定的知识性和趣味性的基础上，又具有较强的针对性和实用性。





目 录

一、治人拢心“义”字要诀：“明主不厌人， 故能成其众”……………（1）

常言说：“良禽择木而栖，良臣择主而仕”。曹操起于微末，一无显赫的家世，二无广大的地盘，最终凭着“天下之智力”成就了一番伟业。但是如此之多具备文韬武略的人杰为什么甘心为曹操效命呢？其实，曹操最大的资本就是他自己，就是他的雄才大略、他的英雄本色和他的领袖风范，这些综合起来就凝聚成巨大的“号召力”，这是他治人拢心的根本。

■ 魏武聚心术之一：气度恢宏，争四海归心……………（1）

——人最大的幸福就是追随一个能成气候的“明主”，最大的悲哀莫过于辅保了一个扶不起的“阿斗”。

◎ 聚心实战：“山不厌高，海不厌深”……………（2）

◎ 聚心实战：心胸狭窄，统御者的致命伤……………（4）

■ 魏武聚心术之二：卓而不群，赢天下人心……………（6）



——敢行非常之事方为英雄本色，能居高见远才称雄才大略，立身不能高一步，犹如尘里振衣，如何脱颖而出。

◎ 聚心实战：“成大事者起兵以义，敢战者成功”

..... (7)

◎ 聚心实战：独树一帜，打自己的牌..... (9)

◎ 聚心实战：不被困境吓倒，认准了就要走到底

..... (13)

◎ 聚心实战：得人心者得天下..... (19)

◎ 聚心实战：不怕非议，敢以真实一面示人..... (20)

■ 魏武聚心术之三：多谋善断，聚大业核心..... (26)

——主上有勇无谋，断送大好局面，只能使臣子洒泪沾襟；上司有谋无断，错过有利时机，也只能使属下扼腕空叹。

◎ 聚心实战：有勇无谋难成大器..... (26)

◎ 聚心实战：统御者的“谋”是发挥属下聪明

才智的基础..... (32)

◎ 聚心实战：谋而不决，等于无谋；决而不断，

失策之见..... (36)

◎ 聚心实战：不谋全局者，不足以谋一域..... (41)

■ 魏武聚心术之四：确立名望，使士人倾心..... (43)

——众口可铄金，社会的公议可以决定对一个人的评价，“知名度”是“振臂一呼，响者云集”的前提。





- ◎ 聚心实战：亲名士，近名流，抬高身价 (44)
- ◎ 聚心实战：大义灭亲，打动人心 (48)
- ◎ 聚心实战：运用“形象工程”，确立自己威信 ... (53)
- ◎ 聚心实战：以退为进，用“隐居”显清高 (54)
- ◎ 聚心实战：众望所归，才能得吉人相助 (56)
- ◎ 聚心实战：附会天意，神化自己 (58)
- ◎ 聚心实战：名之大者，匡扶正义 (61)

■ 魏武聚心术之五：严于律己，待属下公心 (68)

——其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。

所以欲正人先正己，要增强自己的“号召力”应先从正身做起。

- ◎ 聚心实战：手不释卷，勤学表率 (68)
- ◎ 聚心实战：自效周公，鞠躬笃行 (70)
- ◎ 聚心实战：欲治其国，先齐其家 (74)
- ◎ 聚心实战：妄行去众，失德失心 (81)
- ◎ 聚心实战：己能守信，人始信之 (83)

■ 魏武聚心术运用技巧：以身作则，树自己威信 (90)

——榜样的力量是无穷的，领导者能够努力工作，克己奉公，会对属下产生一种无形的带动作用。

- ◎ 技巧之一：桃李不言，下自成蹊 (91)
- ◎ 技巧之二：君子近贤能，而远小人 (97)



二、治人拢心“容”字要诀：“不仁不孝而有治国用兵之术者，勿有所遗” …………… (99)

大凡善统御、易成大事者必有容人之心。因为，容人是一种美德，它具有巨大的治人拢心威力。容人是一种自信，统御者的自信心越强，其宽容度也越高，凝聚力也越大；容人也是一种力量，它可以使强敌畏惧，使弱友气振，此所谓“宽容胜过百万兵”。把“容”作为治人拢心的一个要诀，也是统御中的实用主义，求全责备者，必然无才可用。

■ 魏武固心术之一：惟我是用，去除用人洁癖 …………… (99)

——水至清则无鱼，人至察则无徒。明有所不见，聪有所不闻，举大德赦小过，无求备于一人之义也。

◎ 固心实战：诚心与爱力可以创造世界 …………… (100)

◎ 固心实战：“陈平岂笃行，苏秦岂守信” …………… (103)

◎ 固心实战：用人当看主流和大节 …………… (109)

■ 魏武固心术之二：不拘一格，英雄莫问出身 …………… (116)

——毋徒眩于声名，毋尽拘于资格，毋摇之于毁誉，毋杂之以爱憎，毋以一事概其平生，毋以一污掩其大节。

◎ 固心实战：不念旧恶，不计私仇 …………… (116)

◎ 固心实战：放纵自恃清高的名士之妙用 …………… (119)





◎ 固心实战：不讲出身，不论门第 (121)

◎ 固心实战：杀降不祥，厚待归顺者 (126)

■ 魏武固心术之三：公心待士，举贤不避亲仇 (128)

——看待人才不能受个人好恶左右，勿情与己同
便忘其恶；勿意与己异便忘其善，甚至百善皆弃。

◎ 固心实战：要“五湖四海”，不画地为牢 (129)

◎ 固心实战：去除私心，方可任贤举能 (135)

◎ 固心实战：因公忘仇，化敌为友 (138)

◎ 固心实战：骏骨吸才，“身曹心汉”又何妨 (146)

◎ 固心实战：“密访群司”，注意公论 (148)

■ 魏武固心术之四：海纳百川，能容难容士 (150)

——大才者，不拘小节；异才者，常有怪癖，恃
才傲物，才之通病。统御者应胸怀宽广，如江海之
大，容纳百川，方成大事。

◎ 固心实战：对“手无缚鸡之力”的文士另眼相看
..... (151)

◎ 固心实战：不善上官者必为正直士 (157)

◎ 固心实战：留有余地，不赶尽杀绝 (159)

■ 魏武固心术运用技巧：待人以宽，无不服之人 ... (162)

——容人之度应成为现代每一个领导者、管理者
的必备素质。



◎ 技巧之一：金无足赤，人无完人 (162)

◎ 技巧之二：任则必容，有容乃大 (170)

三、治人拢心“御”字要诀：“吾任天下之智力，以道御之” (186)

人之才情，在乎其用。治人拢心的宗旨就是让各种人才任我驾驭，要达到的目标有三个：以少胜多，即少数人有效控制多数人；以劣胜优，即让德才超己者甘心为自己效命；以低换高，即尽量降低人才成本。而用者之首，是为善任。善任则其能当其位；不善任，则如“骏马力田”。正如毛宗岗所言：“历稽载籍，奸雄接踵，而智足以揽人才而欺天下者莫如曹操。”的确，曹操的御人谋略和权术独有一格。

■ 魏武任心术之一：挟天子，令不臣，不冒天下之大不韪 (186)

——在人心未附或力量不足之时，假借某种权威的旗号，以慑大众，瓦解对手，往往可获奇效。

◎ 任心实战：要想打鬼，借助钟馗 (187)

◎ 任心实战：“若天命在吾，吾为周文王” (190)

◎ 任心实战：不做皇帝，胜似皇帝 (193)

■ 魏武任心术之二：重计策，用人谋，发挥群体智力优势 (198)

——“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，只有善用他





人之谋，发挥群智的优势，才能取得斗争的主动权。

◎ 任心实战：成功“非惟天时，抑亦人谋” …… (198)

◎ 任心实战：“集思广益真宰相，开诚布公肝胆倾”
…………… (203)

◎ 任心实战：“定国之术”不在多 …… (206)

◎ 任心实战：知错就改，善于纳谏 …… (210)

■ 魏武任心术之三：寻伯乐，揽人才，善于利用以人

御人 …… (219)

——“龙欲升天须浮云，人之仕进待中人”，只有举荐成风，贤才方能涌进；“明主治吏不治民”，只有选好用好“管官的官”，才能以少御多。

◎ 任心实战：选好“管官之官” …… (220)

◎ 任心实战：用好“管官之官” …… (223)

■ 魏武任心术之四：善择人，尽其才，仁者用仁智者

用智 …… (224)

——“夫大将受任，必先料人，知其材力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分，此军之善政也。”

◎ 任心实战：择人任势，“素皆不睦”亦可使如一人
…………… (225)

◎ 任心实战：善于授权，“君命有所不受” …… (230)

◎ 任心实战：用人以察为先，知人方可善任 …… (232)



■ 魏武任心术之五：使权术，治人心，绝不能使大权

旁落 (237)

——权力的争夺是最现实、最残酷的，对于“乱世之奸雄”的曹操来说，更是如此。为了保住手中的权力，并不断使之扩大，必须无所不用其极。

◎ 任心实战：以利诱之，反客为主 (238)

◎ 任心实战：暂避锋芒，后发制人 (240)

◎ 任心实战：移花接木，借尸还魂 (245)

◎ 任心实战：金箭射鹿，测试人心 (249)

◎ 任心实战：巧妙掩饰，釜底抽薪 (252)

■ 魏武任心术运用技巧：当其位，善其职，有多大劲

使多大力 (257)

——有才而不能用，等于无才，能因事择人、因人器使则天下无不可用之才。

◎ 技巧之一：因事择人，使人适其事 (258)

◎ 技巧之二：因人器使，使各有所宜 (267)

◎ 技巧之三：用尽其才，使竭才尽能 (274)

四、治人拢心“励”字要诀：“恩不可专用，

罚不可独任” (288)

“水不激不跃，人不激不奋”，治人拢心必以激励为先，不激励无以唤起人的进取欲望，无以激发人的奋进斗志，无以增强其克服困难的决心。可见，欲





行治人拢心之道必用振奋人心之术，需从物质上和精神上给予个人以满足的可能，或通过建立起牢固的感情桥梁，以激发人的责任心和事业心。

■ 魏武振心术之一：秉公执法，以威势慑人心 …… (288)

——欲将一盘散沙凝聚成“万众一心”，将乌合之众锻铸成“杀敌利剑”，除明功罪、清赏罚别无他法。

◎ 振心实战：“设而不犯，犯而必诛” …… (289)

◎ 振心实战：以法治人要在不徇私情 …… (292)

◎ 振心实战：“刑上大夫，法加于尊” …… (294)

■ 魏武振心术之二：重赏驱动，绝不贪天之功 …… (298)

——重赏之下必有勇夫。奖赏越大，人们行动的积极性越大，连续次数越多，人们的依从性就越强，越便于统御者治人拢心。

◎ 振心实战：不可吝惜高官厚爵 …… (298)

◎ 振心实战：改革吏制最显吸附力 …… (302)

◎ 振心实战：功不可独贪，赏不可独享 …… (305)

◎ 振心实战：“谋为赏本”，突出重点 …… (312)

◎ 振心实战：恩威并施，赏要与罚相结合 …… (316)

■ 魏武振心术之三：直面挫折，笑出英雄本色 …… (319)

——自古英雄多磨难，面对重大挫折，既是对统御者意志品质的考验，更是对其治人拢心能力的考验。



◎ 振心实战：成也英雄，败也英雄 (320)

■ 魏武振心术之四：人情世故，以哭励众人志 (324)

——哭是一种人类最平常的情感，但是到了治人拢心高手那里却成了是一种振奋人心的利器。

◎ 振心实战：善哭者，催众人奋进 (325)

◎ 振心实战：不得法，徒增加内耗 (329)

■ 魏武振心术之五：用人不疑，信任产生动力 (331)

——“金钱有价，信任无价”。高官厚禄产生的动力是短暂的，由于信任而激发的劲头才是长久的。

◎ 振心实战：信任是最大的精神鼓励 (332)

◎ 振心实战：焚书定心，过去一切一笔勾销 (337)

■ 魏武振心术运用技巧：任则必信，善利人明赏罚

..... (339)

——从物质和精神上给予满足，以利其人；从感情和良知上唤起责任，以结其心。运用振心术两方面缺一不可。

◎ 技巧之一：以利益差异激发进取之心 (340)

◎ 技巧之二：以赏罚分明激发奋斗之心 (345)

◎ 技巧之三：以用人不疑激发报效之心 (361)

